

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perguruan Tinggi termotivasi untuk meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan agar lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kriteria sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh pasar kerja. Banyak upaya yang telah dilakukan oleh pengelola Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan agar sesuai dengan keinginan pasar kerja yaitu dengan melakukan pembenahan dan peningkatan kualitas di segala bidang. Salah satunya adalah dengan melakukan pembenahan dan peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen. Sehingga berbagai Perguruan Tinggi membuat kebijakan dimana setiap manajer dari manajer tingkat puncak sampai manajer tingkat menengah harus dipegang oleh sumber daya manusia yang profesional dalam bidang pendidikan yang mereka miliki. Salah satu contohnya adalah ketua program studi yang merupakan jabatan struktural terendah dalam jajaran jabatan struktural di Universitas Pendidikan Indonesia. Menurut informan yang menduduki peran sebagai ketua program studi Akuntansi pada Universitas Pendidikan Indonesia, ketua program studi itu harus dosen yang berada di program studi tersebut dan pengangkatannya berdasarkan Surat Keputusan Rektor yang didasarkan pada hasil pemilihan dari semua dosen yang ada dalam program studi tersebut. Dan untuk pemilihan pengurus yang membantu ketua program studi dalam melakukan tugasnya merupakan kebijakan dari ketua program studi itu sendiri, dimana

Ashma Nurul Fajri, 2014

Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pengurus akan diadakan apabila memang diperlukan. Sehingga di satu sisi sumber daya manusia itu sebagai seorang dosen dan di sisi lainnya sumber daya manusia itu sebagai seorang manajer, hal ini dilakukan agar tercapainya keefektivitasan dan keefisienan manajemen.

Demi tercapainya efektivitas dan efisiensi manajemen, seorang dosen juga menduduki jabatan struktural. Sehingga seorang dosen yang menduduki jabatan struktural mempunyai peran ganda yaitu peran sebagai staf pengajar dan juga peran sebagai manajer. Dimisalkan, sebagai seorang staf pengajar, maka dia harus menjalankan tugasnya dengan baik untuk memberikan ilmu pengetahuan kepada murid-muridnya dan dia harus berorientasi profesional dimana dia harus berorientasi dengan nilai-nilai profesinya secara spesifik sebagai seorang dosen. Dan sebagai seorang manajer, maka dia harus dapat mencapai tujuan organisasi agar dapat meningkatkan kualitas organisasi yang dipimpinnya, dan dia harus berorientasi manajerial agar semua tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan pernyataan mengenai peran ganda yang disampaikan oleh seorang dosen dan juga sebagai bendahara program studi Akuntansi Universitas Pendidikan Indonesia, beliau menyatakan bahwa:

pada saat saya harus mengajar dan tiba-tiba ada laporan yang harus segera dibuat karena sedang ada pemeriksaan, sehingga harus ijin mengajar dan hal ini terkadang terasa sedikit mengganggu walaupun proses belajar mengajar itu akan digantikan di lain waktu, karena dalam hati kecil saya tetap ingin memprioritaskan mengajar baru mengurus urusan program studi.

Berdasarkan kasus di atas, seorang dosen yang memiliki peran ganda sebagai seorang bendahara dihadapkan pada situasi yang saling bertentangan. Yaitu situasi dimana dosen tersebut harus memilih antara berfokus kepada orientasi profesional atau orientasi manajerial di saat yang bersamaan. Di saat dosen tersebut lebih memilih untuk mengajar, maka dosen tersebut lebih berfokus terhadap orientasi profesional. Dan di saat dosen tersebut lebih memilih untuk menyelesaikan tugasnya sebagai bendahara, maka dosen tersebut lebih berfokus terhadap orientasi manajerial.

Seseorang yang memiliki peran ganda berpotensi untuk menimbulkan dampak yang kurang baik/negatif/merugikan bagi organisasi yaitu dengan timbulnya konflik peran. Menurut Winardi (1992:174) konflik peran adalah “konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan”. Peran ganda yang menimbulkan konflik peran ini sudah ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu. “Konflik peran terjadi apabila para profesional menganggap bahwa kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran lainnya sulit bahkan tidak mungkin” (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Comeford & Abernethy, 1999).

Hopwood (1984) menyatakan bahwa “keberhasilan seorang dosen yang juga menjabat sebagai seorang manajer akan diukur dengan pengendalian administratif atau birokratis”. Pengendalian administratif atau birokratis adalah “suatu mekanisme dan prosedur yang terdiri dari struktur wewenang, aturan dan kebijaksanaan, prosedur standar pengoperasian, anggaran, sistem penggajian, *reward*, dan insentif” (Hopwood, 1984). Dengan begitu, keberhasilan seorang

**Ashma Nurul Fajri, 2014**

**Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dosen yang juga menduduki jabatan struktural sebagai seorang manajer akan diukur dengan proses penyusunan anggaran.

(Hall, 1967; Copur, 1990) menyatakan bahwa “para profesional akan mengalami konflik peran pada saat mereka dihadapi dengan situasi untuk berpartisipasi dalam bentuk pengendalian birokratis”. Dapat dikatakan bahwa harapan-harapan sebagai seorang profesional akan menjadi konflik dengan harapan-harapan yang ada hubungannya dengan peran sebagai seorang manajer. Dengan demikian Perguruan Tinggi akan menghadapi keadaan dimana para profesional akan mendapati tekanan yang meningkat dengan keterlibatannya dalam penyusunan anggaran.

Menurut Jagad (2006) terdapat tiga model penyusunan anggaran yaitu “*top down approach*, *bottom-up approach*, dan *mixture approach*”. Menurut informan yang menduduki peran sebagai pejabat keuangan Universitas Pendidikan Indonesia, Perguruan Tinggi ini menggunakan model penganggaran *mixture approach* dimana model penganggaran ini merupakan penggabungan antara *top down approach* dan *bottom-up approach*. Informan yang menduduki peran sebagai ketua program studi Akuntansi pada Universitas Pendidikan Indonesia menjelaskan bahwa proses penganggaran di program studi adalah seluruh para pengurus program studi membuat anggaran terlebih dahulu, lalu disosialisasikan dengan seluruh dosen, jika ada yang tidak sesuai, ada yang ingin dikurangkan ataupun ditambahkan maka anggaran yang ada akan diubah, setelah itu anggaran akan diberikan kepada ketua program studi untuk bagian *finishing* untuk disetujui.

Jika anggaran telah disetujui maka rincian anggaran dari semua program studi di

Ashma Nurul Fajri, 2014

Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

setiap fakultas diberikan ke bagian fakultas yang bersangkutan. Di bagian fakultas akan disatukan semua anggaran dari semua program studi dan diberikan kepada bagian anggaran Universitas. Lalu bagian anggaran Universitas akan mengalokasikan biaya bagi setiap fakultas dan juga setiap program studi sesuai dengan anggaran yang dibutuhkan dan juga sesuai dengan kemampuan Universitas dalam memberikan anggaran dan juga sesuai dengan batasan anggaran yang telah ditentukan.

(Kahn dkk. 1964; Senatra, 1980, Jackson & Schuler 1985) menyatakan bahwa “potensi terjadinya konflik peran atas penerapan proses penganggaran pada organisasi yang didominasi oleh para profesional, perlu mendapat perhatian yang seksama”, karena berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa konflik peran yang terjadi dalam suatu organisasi tidak hanya membawa dampak yang merugikan bagi karyawan seperti menurunnya kepuasan kerja dan meningkatkan ketegangan kerja, tetapi hal ini juga dapat berpotensi untuk menurunkan kinerja organisasi serta dapat menyebabkan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. “Jalan keluar untuk menghindari konflik profesional ini adalah dengan cara hindari mempertemukan para profesional dengan sistem birokrasi yang akan membatasi aktivitas pengaturan diri mereka” (Abernethy & Stoelwinder, 1995).

Akan tetapi, jalan untuk menjauhkan para profesional dengan sistem birokrasi merupakan hal yang sangat sulit terjadi bahkan kemungkinan besar tidak mungkin untuk terjadi karena pada saat ini sebagian besar para profesional sudah sangat mendominasi pengambilan keputusan terutama di bidang ekonomi.

**Ashma Nurul Fajri, 2014**

**Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dikarenakan adanya pembenahan pada efektivitas dan efisiensi manajemen, menuntut para profesional untuk berperan juga sebagai manajer, dan terlibat dalam sistem birokrasi yaitu dalam bagian penganggaran.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang dosen yang memiliki peran ganda sebagai seorang ketua program studi Akuntansi di Universitas Pendidikan Indonesia tentang konflik peran yang dirasakan oleh seseorang yang memiliki peran ganda, mengungkapkan bahwa:

konflik peran yang dialami dalam penyusunan anggaran adalah kita ingin mengoptimalkan peran kita sebagai dosen tetapi anggaran terbatas sehingga kita tidak dapat menganggarkan seenaknya karena sudah dibatas oleh atasan bahwa jatah untuk program studi tahun ini sekian dan tidak boleh lebih dari sekian, otomatis kita harus menghitung yang tadinya ingin semua mata kuliah ada praktikum, akan tetapi dikarenakan dana yang diberikan terbatas sehingga hanya mata kuliah yang dasar dan mata kuliah yang sangat membutuhkan praktikum saja yang diadakan praktikumnya, jadi keinginan untuk memberikan fasilitas yang terbaik sangat besar akan tetapi dana yang dimiliki sangat terbatas.

Dan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang dosen yang memiliki peran ganda sebagai seorang bendahara program studi Akuntansi di Universitas Pendidikan Indonesia tentang konflik peran yang dirasakan oleh seseorang yang memiliki peran ganda, mengungkapkan bahwa:

dalam menyusun anggaran ada kecenderungan ingin mensejahterakan dosen, dimisalkan dosen ada tuntutan untuk mengumpulkan penelitian atau pengabdian atau mengikuti seminar, inginnya anggaran besarnya dibagian itu artinya mendukung untuk meningkatkan kualitas profesi para dosen akan tetapi adanya keterbatasan anggaran karena kita punya pengeluaran rutin terutama di bagian akademik misalnya untuk sidang, ujian, dan mahasiswa jadinya ya proporsional juga, jadi konfliknya keinginan untuk memberi kesejahteraan dalam pengembangan dosen sangat besar akan tetapi tidak bisa jadi seadanya anggaran saja yang disesuaikan akhirnya lebih bijak saja agar para dosen mau untuk mengerti.

**Ashma Nurul Fajri, 2014**

**Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Comeford & Abernethy (1999) menyatakan bahwa “konflik peran dapat dihindari dalam pengendalian birokratif”. Mereka beranggapan bahwa konflik peran yang dihadapi oleh seorang profesional ketika turut terlibat dalam pengendalian birokratif atau penyusunan anggaran dapat diatasi dengan tujuan sistem. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki orientasi profesional yang tinggi tidak akan menghadapi konflik peran ketika dia terlibat dalam proses penganggaran, asalkan dia memiliki komitmen yang tinggi pada orientasi tujuan sistem atau dengan kata lain orientasi manajerial.

Wallace (1995) menyatakan bahwa “komitmen yang lebih besar dari nilai manajerial tidak dapat mengartikan bahwa komitmen pada nilai profesional akan semakin kecil”. Kedua hal tersebut tidak bersifat saling menggantikan akan tetapi kedua hal tersebut bersifat saling mendukung asalkan individu yang bersangkutan memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi yang sedang dikerjakannya dan terhadap tujuan organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Belianus Patria Latuheru (2004) tentang Orientasi Profesional, Konflik Peran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Orientasi Tujuan Sistem menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel *moderating* berpengaruh positif terhadap hubungan orientasi profesional dengan konflik peran akan tetapi hasil lain menunjukkan bahwa hubungan langsung orientasi profesional tidak berpengaruh terhadap konflik peran, dan orientasi tujuan sistem sebagai variabel *moderating* tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi profesional dan konflik peran.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rayyan Firdaus (2011) tentang Orientasi Profesional, Konflik Peran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Orientasi Tujuan Sistem menunjukkan bahwa orientasi profesional, orientasi tujuan sistem, partisipasi penyusunan anggaran, dan interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem berpengaruh terhadap konflik peran.

Terdapat ketidakkonsistenan dari hasil beberapa penelitian terdahulu. Hal ini membuat peneliti ingin meneliti kembali penelitian yang serupa. Sehingga penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Comerford & Abernethy (1999) yang berjudul *“Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospital”*. Alasan peneliti mereplika penelitian ini adalah karena adanya ketidakkonsistenan dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya sehingga peneliti ingin melakukan pengujian kembali untuk mengetahui hasilnya apakah akan konsisten atau tetap tidak konsisten dan memfokuskan pada orientasi profesional dan orientasi manajerial terhadap konflik peran dalam partisipasi penyusunan anggaran pada Perguruan Tinggi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Comerford & Abernethy (1999) adalah penelitian yang dilakukan oleh Comerford & Abernethy (1999) merupakan penelitian yang dilakukan kepada para dokter dan perawat yang bekerja pada salah satu rumah sakit pendidikan terbesar di Australia. Sedangkan dalam penelitian ini dilakukan pada para profesional yang bekerja di Perguruan Tinggi, yaitu para dosen yang juga menduduki jabatan sebagai ketua program studi. Alasan peneliti menjadikan dosen yang juga menjabat sebagai ketua program studi adalah karena ketua program studi

Ashma Nurul Fajri, 2014

Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



merupakan orang yang lebih memahami tentang proses penyusunan anggaran, karena mereka terlibat secara langsung dalam pembuatan anggaran dan mereka yang merasakan apa pengaruh yang mereka dapat dengan memiliki peran ganda sebagai seorang dosen dan juga sebagai seorang ketua program studi.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan oleh peneliti bahwa para profesional yang memiliki peran ganda memiliki konflik peran yang mereka alami dalam proses penyusunan anggaran, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial terhadap Konflik Peran dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran (Studi pada Program Studi di Universitas Pendidikan Indonesia)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran?
2. Apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran?
3. Apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran?
4. Apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran?

Ashma Nurul Fajri, 2014

Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

5. Apakah konflik peran memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran?
6. Apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran dalam partisipasi penyusunan anggaran?
7. Apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran dalam partisipasi penyusunan anggaran?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran;
2. Untuk mengetahui apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran;
3. Untuk mengetahui apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran;
4. Untuk mengetahui apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran;
5. Untuk mengetahui apakah konflik peran memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran;
6. Untuk mengetahui apakah orientasi profesional memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran dalam partisipasi penyusunan anggaran;

Ashma Nurul Fajri, 2014

Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

7. Untuk mengetahui apakah orientasi manajerial memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya konflik peran dalam partisipasi penyusunan anggaran.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka kegunaan penelitian yang dapat diperoleh antara lain adalah sebagai berikut:

##### **1. Teoritis**

- a. Memberikan kontribusi dan sumbangan pemikiran dalam usaha mengembangkan ilmu di bidang akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen.
- b. Memperkaya bahan literatur bagi lingkungan akuntansi untuk dijadikan bagian dalam rangka pengembangan teori akuntansi.

##### **2. Praktis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi untuk memahami kemungkinan timbulnya dampak negatif atas penerapan aspek-aspek kinerja pada organisasi yang didominasi profesional dan berusaha untuk memberikan solusi jika dampak negatif dari aspek-aspek tersebut muncul.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang banyak memanfaatkan tenaga profesional, terutama staf pengajar/dosen, pada usaha-usaha yang bisa menurunkan kemungkinan konflik peran dalam partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran.

**Ashma Nurul Fajri, 2014**

**Pengaruh Orientasi Profesional dan Orientasi Manajerial Terhadap Konflik Peran Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu